

Title	日本のテレビ生産における企業間関係 松下電器グループの場合
Author(s)	陳, 怡卿
Citation	經濟論叢 (1994), 154(3): 63-84
Issue Date	1994-09
URL	http://dx.doi.org/10.14989/44950
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

平成六年九月一日発行（毎月一日一回発行）

經濟論叢

第 154 卷 第 3 号

- レーニン不均等發展論の計量經濟モデル……………大 西 広 1
- 中国の金融市場における情報化需要……………劉 曉 惠 24
- 台湾資本主義の發展と商人資本……………洪 詩 鴻 42
- 日本のテレビ生産における企業間関係……………陳 怡 卿 63
-

平成 6 年 9 月

京都大學經濟學會

日本のテレビ生産における企業間関係

——松下電器グループの場合——

陳 怡 卿

課 題

近年，戦後日本経済の「強さ」の原因として，「日本的経営」とともにいわゆる「企業系列」が新たに注目され出した。「企業系列」という用語は特殊日本的な「企業間関係」と言い換えるほうがより適切であるかも知れない。この企業間関係をめぐって，それを「閉鎖的・非競争的」，あるいは逆に「効率的システム」であると，多様な議論が行われてきた。その中でもとくに注目されたのは，自動車産業を素材として，アSEMBラー＝サプライヤー間におけるサプライヤーの部品設計への参与の多少を基準とする両者間の関係を分析した研究であり，これによって「解像度の高い」分析結果が得られるようになった¹⁾。しかし，本稿ではより現実的な日本的企業間関係の実態をさぐるために次のことに注目してみたい。それは，部品調達関係をめぐる企業間関係とは，単にアSEMBラー（親会社・元請企業）とサプライヤー（下請企業）という二分的な図式としてあるのではなく，サプライヤー自体も親会社との関係において二分されるという点についてである。よく知られているように，現在の日本「企業」の構造とは，親会社だけで単独に成り立っているわけではない。それは数

1) サプライヤーから供給される部品を市販品とカスタム部品とに大別し，後者を貸与図部品と承認図部品とに細分類することにより，通説的な「下請企業」研究の「一般購入先」と「外注先」という単なる二分法を批判した研究としては，浅沼萬里「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—関係の諸類型とサプライヤーの発展を促すメカニズム—」『日本の中小企業』東京大学出版会，61ページ，1989，および鄭丹「日本の製造業における企業間分業関係に関する研究」『調査と研究』第1号，京都大学，1991，など参照。

多くの関係会社(子会社および関連会社)と一体的に運営されており、一つの「企業グループ」として存在している²⁾。つまり、別法人形態をとる関係会社は、実際には親会社を中心とする「企業グループ」の一員として、資本的・人的に、また事業関連的に、親会社と密接不可分の関係を保ちながら存在している。そして、これら関係会社のいくつかも、「企業グループ」外の企業群と並んで、「サプライヤー」として親会社(アSEMBラー)へ部品を提供しているのである。

そこで、次の新たな観点が生まれてくる。すなわち、これら「企業グループ」内部の関係会社と、「企業グループ」の外側にある数多くの企業群とは、サプライヤーとしての役割分担が自ずと異なっているのではないだろうか、という観点である。換言すれば、サプライヤーそのものも、「企業グループ」内部のサプライヤーと一般的(下請)企業群とに二分され、それらの置かれた位置によって親会社(アSEMBラー)との「企業間関係」もまた異なったものとなっているのではないかという仮説である。

本稿では松下電器グループを対象として、そのテレビ生産をめぐる「企業グループ」内外のサプライヤーとの企業間関係を考察する。まず、Ⅰでは、テレビ生産におけるグループ内外の企業間分業関係の全体を組織的な「権限」や生産方式の視点から概観する。次に、Ⅱでは、親会社事業部の「権限」が大きく影響するグループ内企業との部品調達関係を、『社史』・『有価証券報告書』・社内資料およびヒヤリングなどを通じて検討したい。なお、ここで注意すべきは、グループ内企業はすべてサプライヤーの位置にあるわけではないということである。中にはアSEMBラーの位置に立つ子会社(いわゆる「ミニ松下」)もある。そこで、テレビの完成品を生産するアSEMBラー子会社に対する親会社(テレビ事業部)からのコントロールやそれぞれの生産方式について、国内子

2) 「企業グループ」の概念については、下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣、1993、あるいは、下谷「現代企業グループの構造と機能」坂本和一編『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房、1985、下谷「企業グループと産業融合」『経済論叢』京都大学、1986、坂本・下谷編『現代日本の企業グループ』東洋経済、1987、など参照。

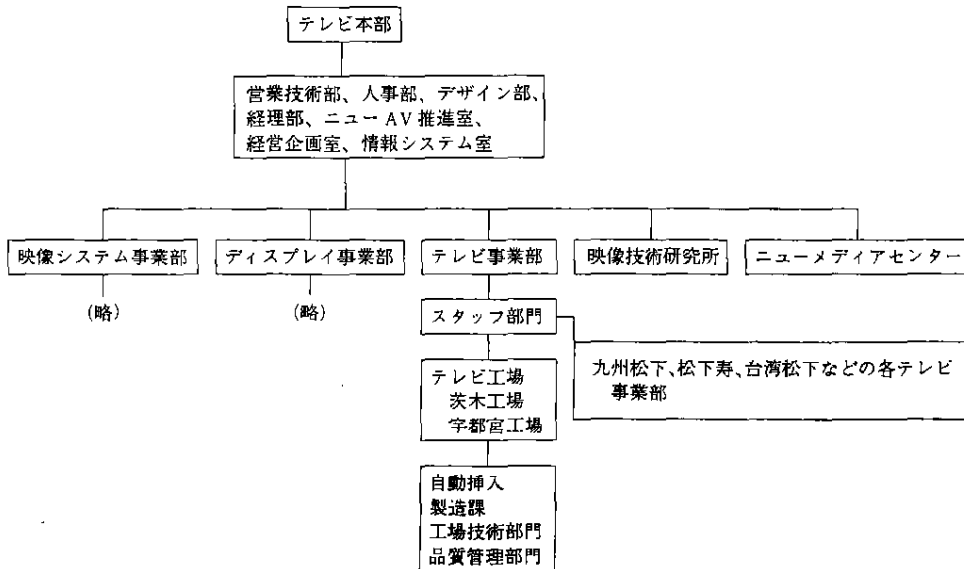
会社たる九州松下電器と海外子会社たる台湾松下電器の事例を取り上げ、テレビの生産実態を捉えるようにしたい。さらに、Ⅲでは、グループ外企業との部品調達関係を見る。まず、事業部ごとに管理されている下請企業（「協力会社」）について、松下電器産業の協力会社の組織たる「協栄会」の内容、およびテレビ事業部と直接の取引関係をもつ36社を対象としたアンケートによって、松下電器産業との実質的関係を明らかにする。続いて独立外部「メーカー」12社を組織した「映友会」の性質とその取引内容について説明する。

Ⅰ 松下電器産業テレビ事業部の組織編成

1. テレビ事業部の概観

図1「テレビ本部の組織図」を見ると、本社（松下電器産業）テレビ本部の下に、テレビ事業部・映像システム事業部・ディスプレイ事業部などが設けられていることがわかる。その内、テレビ事業部は、同グループのテレビ生産を

図1 テレビ本部の組織図



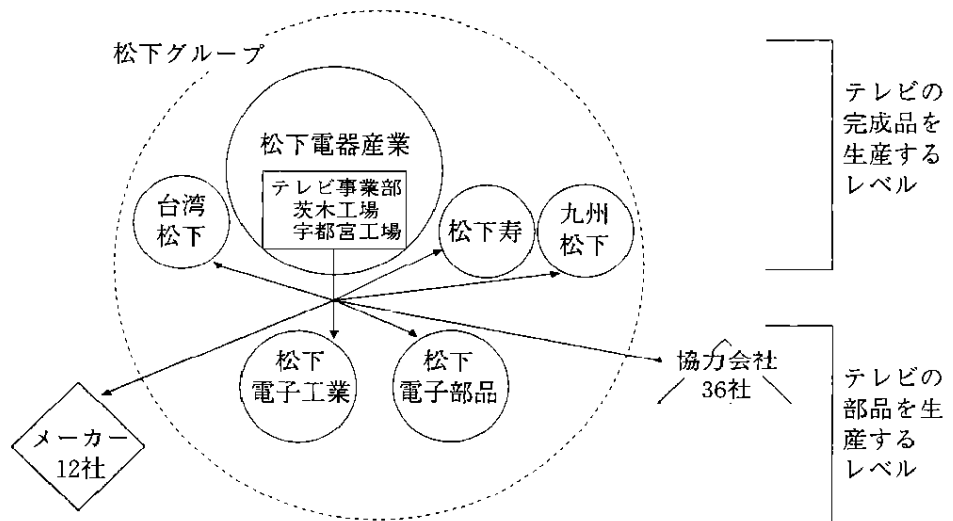
出所：「社内資料」および聞き取りにより作成。

全般的にコントロールしている部署である。この製品ごとに区分され、しかも関連するグループ企業に対しても縦断的にコントロールを及ぼす「事業部制」こそが松下電器産業の基本的な組織原理である³⁾。

2. 松下電器産業のテレビ生産をめぐる企業間関係

最初に、松下グループ全体のテレビ生産をめぐる企業間関係を見ておこう。図2に見るように、同グループのテレビ生産においては、本社のテレビ事業部がすべての中心に位置している。松下電器グループのテレビ生産の全体は同事業部で管理されるのである。しかも、重要なことは、松下グループのテレビ生

図2 松下グループのテレビ生産をめぐる企業間関係



出所：「社内資料」および聞き取りにより作成。

(注)矢印は生産あるいは部品の流れに関する指令を意味する。

3) テレビ事業部の組織変遷については、下谷「事業部制と分社制—松下電器産業のケース—」86-98ページ、前掲『現代日本の企業グループ』。また、松下電器グループと事業部の歴史については、下谷政弘「戦時期〈企業グループ〉の再編成—松下産業団を中心に—」下谷・長島修編『戦時日本経済の研究』見洋書房、第1章、1992、あるいは、下谷「1930年代〈松下産業団〉の形成過程」『経営史学』第21巻第3号、1986、を参照。

産に関連する数多くの企業群は、同図に示したように、「完成品レベル」の諸企業と「部品レベル」の諸企業とに分類できる、ということである。

まず、完成品レベルの諸企業について見ておこう。テレビの完成品は本社の2工場、および九州松下電器、松下寿電子工業、さらに海外子会社で生産される。そのうち、海外子会社を除いては完成品はすべて本社の販売ルートを通じて販売される。

その分業関係をより詳しく見ておこう。第1に、本社テレビ事業部には茨木工場と宇都宮工場がある。前者は新型テレビの開発および生産に、後者は量産化されたテレビ生産に専門化されている。本社テレビ事業部は、グループ内子会社、独立「メーカー」および「協力会社」から半製品・部品を購入し、上記の2工場に供給している。第2に、本社テレビ事業部はグループ内子会社のそれぞれに置かれたテレビ事業部に対して、すなわち、九州松下電器のテレビ事業部には小型テレビを、松下寿電子工業のテレビ事業部にはビデオ一体型テレビを生産させ、さらに、生産台数やモデルについてまで指示している。また、それらの部品調達、完成したテレビの販売も本社を通じて行う。このように、九州松下・松下寿はそれ自体いくつかの事業部を持つ別会社組織ではあるが、本社のテレビ事業部は、これら2社のテレビ事業部に対し直接に管理を及ぼしている。第3に、海外子会社である台湾松下電器については、現地での生産台数やモデル選定は現地の管理者に任せられている。しかし、グローバルな政策決定においては、本社からの役員派遣によって、本社テレビ事業部との一貫性が図られている。例えば、台湾松下電器のテレビは中国大陆に輸出しない、など。

このように本社2工場および国内2社（九州松下、松下寿）に対しては、すべて本社のテレビ事業部の指令を介して、部品が供給されることになっている。

次に、同図下段の部品レベルの企業構成を具体的に見ると、グループ内企業の松下電子部品・松下電子工業、そしてグループ外企業の「協力会社」および独立「メーカー」となる。これら、部品レベル企業としてのグループ内2社と、

「協力会社」および「メーカー」は次のように特徴づけられる。

まず、グループ内2社は、親会社からスピン・オフされた「分社」として、本社ととくに密接な一体関係にあるグループ企業である。また、「協力会社」とはいわゆる下請企業のことであり、その一部は一定の資格に基づいて「協栄会」に組織されている。他方、「メーカー」とは、独立性の強い取引相手企業である。これら3者は、(1)企業の規模、および(2)取引製品の性質、によっても次のように異なる。すなわち、(1)企業の規模：具体的にテレビ生産での取引相手をみると、「グループ内企業」の資本金は100億円以上、従業員1万人以上、株式は非上場。他方、グループ外の「メーカー」の資本金は60億円以上、従業員5000人以上であり、すべて上場企業である。また、「協力会社」の方は、資本金はほとんど1億円未満、従業員も1000人未満、未上場の企業で占められている。(2)テレビ事業部への納入部品の性質：グループ内企業の場合は比較的汎用性の高い部品と個別的特性の要求される部品をともに生産している。他方、グループ外の「メーカー」は汎用性の高い部品であり、また、「協力会社」の場合はほとんどが特定の加工部品・半製品（松下電器のマークが付けられる）である。

なお、因みに、本社テレビ事業部の2テレビ工場における部品調達先の企業構成は、「グループ内企業」が2社、「メーカー」は12社である。また、「協力会社」の社数は範囲の設定および時期により変動が大きいものの、先行研究によれば、通常取引があるのは150社程度であるという⁴⁾。以上3者の具体的な内容についてはのちにも言及する。

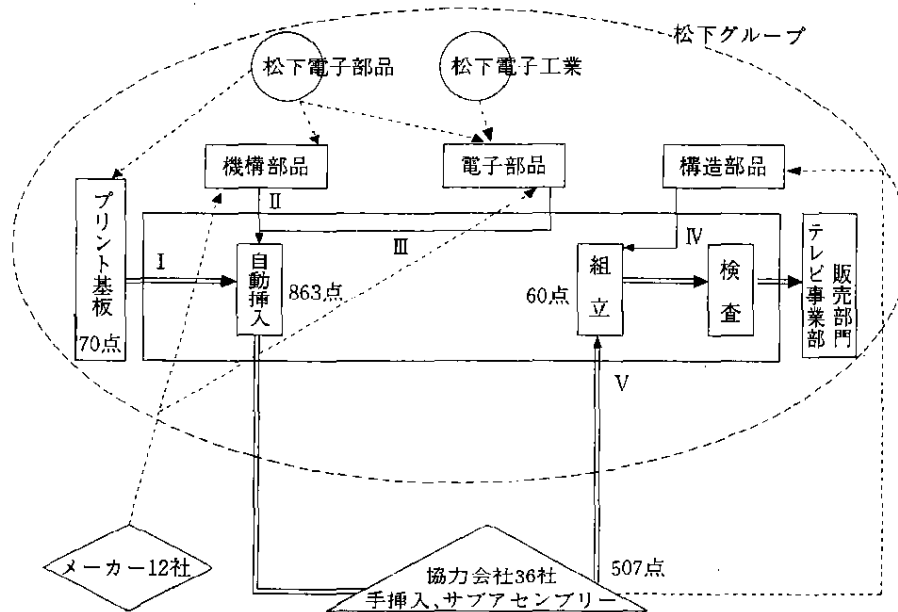
II 松下電器産業テレビ事業部とグループ内企業との関係

1. 本社テレビ事業部の茨木工場における生産方式

図3は茨木工場におけるテレビ生産方式を具体的に示している。点線大円の内部はグループ内企業を示し、その外側はグループ外の企業を示す。まず、部

4) 前掲、鄺丹、69ページ。

図3 松下電器産業茨木工場におけるカラーテレビの生産方式



出所：『中小企業白書』1984、395ページの図を参考に、聞き取りにより作成。

点線矢印は部品の調達関係、二重線矢印は組立工程の流れを示す。

品は5つの流れに沿って入ってくる。Ⅰはプリント基板である。Ⅱは抵抗・スイッチ・チューナーなど機構部品である。Ⅲはブラウン管・半導体などの電子部品である。Ⅳはプレス・キャビネットなど構造部品の流れである。最後のⅤは、手挿入・サブアセンブリーされた半製品の流れである。以上、具体的にはグループ内企業の松下電子部品からはプリント基板・電子部品が、さらに松下電子工業からはIC・ブラウン管などの電子部品が納入される。また、グループ外の「メーカー」各社からは、電子部品である半導体および汎用性の高い機構部品であるコンデンサー・抵抗・スイッチなどが納入される。「協力会社」からはサブプリント基板、構造部品および手挿入・サブアセンブリーの加工サービスが提供される。

次に、組立工程を簡単に見ておこう。まず、部品数（単品）の構成については、普通、1台のテレビ生産に必要な部品数は約1500点と言われている。まず、

松下電子部品でプリント基板が作られ、70点の部品を組み付ける。次に、茨木工場に送られ、863点の部品を「パナサート部品自動挿入機」で挿入する。さらに「協力会社」による手挿入・サブアセンブリーの過程で507点が付け加えられ、再び茨木工場にもどって、組立ロボットの過程で60点が組み付けられる。以上のうち、茨木工場で組み付けられる923点のうち863点が自動化されたため、現在、同工場の自動化率は93%に至っている。

自動挿入の863点は主に子会社と「メーカー」からの部品である。ロボットで組み付けられる60点は「協力会社」からのプレスなど構造部品である。また、「協力会社」で組み立てられた半製品も組み立てロボットの過程に回され、テレビの組立が完了する。最後に手調整・検査のプロセスを経て、販売部門に送られる。

次に部品の性質によって、グループ内外「企業」に対する部品調達の違いを見ると、先述のように、数多くのテレビ部品はその性質によって、機構部品・電子部品・構造部品に分類できる。その中で機構部品と電子部品はそれぞれ主にグループ内子会社である松下電子部品と松下電子工業から購入する。しかし、機構部品の抵抗・コンデンサーは汎用性が高いことから、また、電子部品の半導体は一般に先端技術製品であることから、「企業グループ」内の合理化や競争力維持のため、「メーカー」製品が優れている場合は「メーカー」製品を購入することもある。このようにして、現在、カラーテレビ生産に用いられる部品の内外構成比率は購入金額ベースで、グループ内子会社部品は60%、「メーカー」部品は15%の割合となっている。その他の25%を占める加工半製品は主にテレビ事業部「協栄会」の成員である36社の「協力会社」から調達される⁵⁾。

次に、前掲図3に示した各「企業」（「グループ企業」2社・「メーカー」12社・「協力会社」36社）とテレビ事業部との協力関係について検討しよう。最

5) 前掲、鯉丹、表2-2、69ページ、によると、テレビ事業部と取引関係のある企業は340社あるが、本論の具体的な分析においては、特定可能な50社（グループ企業2社、「メーカー」12社、「協力会社」36社）のみを対象とする。

初に主に機構部品と電子部品を供給しているグループ内企業について、ついでグループ外企業、すなわち、構造部品と半製品を作る「協力会社」および電子部品を提供する「メーカー」について分けて見ていくことにする。

2. グループ内企業からの部品調達

図3に見たように、機構部品と電子部品は主にグループ内企業の松下電子部品、松下電子工業から供給されている。本社（松下電器産業）には部品の生産部署はなく、この2社は松下電器産業の子会社として、松下グループの各企業・事業部に広く部品を提供する役割を担っている。これら2社は法的には「独立」企業の体裁をとっているが、別に「分社」とも呼ばれるように、実際には本社と一体的に運営されている。また、これら2社は自前の販売部門をもたないため、グループ外に外販される製品も含めて本社内の一組織である電子部品販売事業部・電子工業販売事業部を通じて販売することになっている。もし、親会社の「権限」というものが持株率を基準に表現されるとすれば、それぞれ98%(電子部品)、65%(電子工業)という高さである。親会社はこの「権限」のもとに、テレビに関する「分社」の部品の品質・納期・コストについてグループ外企業に比べより完全に掌握しうることはいうまでもない。テレビの部品についていえば、この2社はテレビ事業部で生産するテレビに応じた部品の図面を設計し、事業部の承認を受けた後、生産を開始する。このように、この2社は松下グループのテレビ生産においては、本社のテレビ事業部のあたかも「部品工場」としての位置に置かれている。ただし、それらは生産する部品の性質から二つの機能を担っている。一つは、生産機密に関わる部品・中間品を生産・供給する機能である。新しいテレビモデルの開発、新しい部品の応用などに関して、必要とされる部品はこの2社から納入される。もう一つは、汎用性の高い部品の供給である。本社茨木工場の分析でもみたように、これら2社製品のグループ内企業への供給は、グループ外の独立「メーカー」と競争関係にさらされている。また、それら部品は「市販部品」としてグループ外へも

供給されるわけだから、この2社はグループの内外において、グループ外の「メーカー」と常に競争関係に立つこととなる。

このような2社の位置は、本社のグループ戦略により位置づけられている。すなわち、本社は、2社をこのような競争力のある部品供給者としてグループ内に擁することにより、汎用性の高い部品生産において、好況の時にはグループ内企業に対して部品の安定的確保を保障し、逆に、不況の時にはリスク減少のためのバッファとして利用しうる。つまり、これら2社は松下電器産業の子会社として法的には「独立企業」でありながら、この2社を、個別的特性の高い部品生産においても、汎用性の高い部品生産においても縦横に活用し、グループ全体としての戦略を展開している。

3. アセンブラー子会社と本社テレビ事業部の関係

以上、テレビ事業部に直属している茨木工場でのテレビの生産方式・部品調達について述べてきた。しかし、松下グループ内においてテレビの製造組立を行っているのは茨木・宇都宮の2工場の他にも、国内の九州松下、松下寿、日本ビクター、あるいは海外の台湾松下電器を含む数社の関係会社がある。ここでは、国内の九州松下と海外の台湾松下電器のテレビ生産を取り上げ、それらの本社テレビ事業部との関係について述べよう。

まず、国内子会社である九州松下の松下グループにおける位置関係について見ておこう。同社は、先にみた松下電子工業・松下電子部品とともに、松下グループの中心メンバーであるいわゆる「12社ベース」の企業⁶⁾に入る。その内、中核の松下電器産業を除いて、11社は次の共通点を持っていた。すなわち、すべてが製造会社であり、〈National マーク〉で統一され、製品の販売は松下電器産業の販売ルートを通して行なう、ということであった。テレビ生産について述べれば、九州松下電器は、本社のテレビ事業部との半年1回の生産会議を通じて、テレビのモデル・生産台数・部品調達方式について協議することに

6) 「12社ベース」企業については、前掲、下谷「事業部制と分社制」81ページ、を参照。

なっている。以下、具体的に、九州松下電器のテレビ生産方式を検討しながら、本社テレビ事業部との関係を説明しよう。

九州松下電器テレビ工場の部品調達を見る際、前と同じように、機構部品・電子部品・構造部品に分けよう。テレビを生産している同社の本社工場は、機構部品は自社工場で生産するか、茨木工場と同じように、「グループ企業」である松下電子工業・松下電子部品から、本社テレビ事業部を通じて調達する。また、主な電子部品は同社岱明工場から供給されている。同工場はカラーテレビ部品の専門工場として、自社のテレビ生産用の部品だけではなく、本社茨木工場で使われる大画面テレビの偏向ヨークやトランスも供給している。また、残りの半製品・構造部品については、同社傘下の「協力会社」および本社のテレビ事業部を通じて「テレビ（事）協栄会」の会員から供給される。同社は福岡地域を中心に独自の「協力会社」を育成してきた。このほか、零細な部品などは住友商事から購入することもあるという。

以上見てきたように、九州松下の場合、自社の工場内でもテレビ部品を内製していることが本社茨木工場の場合との相違点であった。また、同社のテレビ生産について、本社テレビ事業部はそのテレビ事業部に対し技術・製造・販売などに管理「権限」を持っていた。このことは、子会社はそれぞれ一つの「企業」の形態をとるものの、テレビ生産をめぐっては本社テレビ事業部が子会社テレビ事業部を直接に、すなわち九州松下という「子会社」の枠組を通り越して、管理していることを示しており興味深い。

次に、海外子会社の台湾松下電器のテレビ生産についても見ておこう。まず、部品の調達については、台湾での現地部品の自給率は100%である。しかし、市場需要が一定の水準に達していない製品、つまり、少量生産によってコストが高い場合には、松下電器産業から製品を送って来たり、「協栄会」の半製品が松下電器産業を通じて調達されることもある。

本社テレビ事業部の台湾松下電器のテレビ事業部に対する関係は、単に「技術援助・助言」の役割にとどまり、生産の台数・モデルを決めるなどの明確な

「権限」はないという。この点は同じテレビを生産している子会社としての九州松下などの場合との大きな違いと言える。しかし、本社からの政策的指導、グローバルな経営方針などは本社から派遣される役員を通じてコントロールされる。

台湾松下電器テレビ工場の部品調達関係については、まず、電子部品は、主に同社の「電子部品製造本部」の電子部品製造事業部での内製、あるいはTDKなど電子「メーカー」から購入する。あるいは、零細な電子部品は商社を通じて購入される。機構部品についても、同「電子部品製造本部」の変成器製造事業部から供給される。また、「成形部品開発センター」は構造部品のプラスチック部品を提供している。その他の構造部品と半製品は、「協力会社」を組織した「松友会」から調達される。

ここで、これら部品調達関係のうち、同社と「松友会」との関係を見ておこう。台湾松下電器は創業以来、「協力会社」の育成を積極的に進めてきた。創業初期に25社にすぎなかった「松友会」会員数は現在548社にも至っている。1963年から年に1回協力工場大会を開催し、活動目標の決定、優秀企業の表彰を行い、事業部ごとの協力会社交流会・品質管理会議・QCサークル成果発表会・改善提案講習会・実施成果発表会なども行われ、「協力会社」との関係を緊密化してきている。

これらの「協力会社（衛星工場）」を統一的に管理しているのは1966年に設けられた「製造管理本部」の下にある資材管理部である。他方、テレビに使われる部品は、「無線本部」の購買部で管理・取引している。この購買部は新しい「協力会社」を開発したり、独自の部品購買の責任をとりながら資材管理部の指導を受ける。資材管理部では、年に一度の「協力会社」の評価制度を通じて、これからの取引関係の参考にする。台湾松下電器は評価制度を通じて傘下の協力会社を管理しているわけである⁷⁾。また、職能別の交流会・合理化コン

7) 台湾松下電器の「衛星工場」は、その評価基準によって、「協力工場」(1992年現在239社、月購入金額比率51.9%)、「メーカー」(200社、44.6%)、「臨時協力会社」(109社、3.5%)の3種ノ

クールなどの活動もある。しかし、本社の場合と比較すると、「協栄会」のような完備した組織はまだできていない。

次に、図4によって、台湾松下電器のテレビ（視聴）工場の部品構成を「市販部品」と「カスタム部品」とに区分して見る。同図では、それぞれの部品のテレビ1台に占める構成比率は不明であるが、部品の調達先との関係を分析できる。まず、右方から「市販部品」のカテゴリーを見ていこう。「市販部品」は、主に原材料・規格品を提供する「メーカー」200社から調達される。また、輸入あるいは製造の遅れがあった時は「臨時工場」からも調達する。この「臨時工場」も多少の「カスタム部品」を生産しているが、実際には台湾松下電器

図4 台湾松下電器の視聴工場における部品構成および企業間関係

カスタム部品		市販部品	
貸与図	内製		
キャビネット サブアセンブリー	スイッチ ブラウン管 プリント基板 プラスチック部品	半導体 抵抗 コンデンサー	
協力会社239社	自社の2工場	臨時工場 109社	メーカー 200社
購入金額の51.9%	———	3.5%	44.6%
金型協力工場 一般協力工場 —— A A —— A —— B —— C —— 不評価	成形加工センター 電子部品本部	輸入・製造の遅れ による短期購入	原材料 規格品

出所：「社内資料」および聞き取りにより作成。

類に分けられる。この内、主に半製品を生産している協力工場に対して、品質認定評価が行われている。月に1回、品質（ロットの不良率・検査正確実施率）、納期（延期率・日数）について評価されるのである。また、年に1回、品質・納期・協調性・価格・実地評価の5基準について、評価される。年に1回のこのような評価活動を通じて、協力工場の「自主管理」を促進し、購買の参考とする。以上、聞き取りによる。

と企業間組織を結んでいないため「市販部品」のカテゴリーに含めた。これら、「メーカー」と「臨時工場」製品の購入金額ベースに占める比率は、それぞれ44.6%および3.5%である。次に、「カスタム部品」の構成を見る。「カスタム部品」のうち、「本社」工場の承認図部品に相当する部分は自社の「電子部品本部」および「成形部品加工センター」でブラウン管・コンデンサー・プラスチック部品を内製している。最後に、貸与図部品を見ると、購入金額は51.9%と一番高くなっている。この239社の「協力工場」に対しては、先に述べたように、月と年の評価制度を通じて、厳しい品質管理が行われ、長期的継続的な関係を作ろうとしている。

さて、以上のような部品調達関係について本社の場合との比較をすると、いくつかの違いが見出される。まず、「市販部品」のサプライヤーとの間には、本社の場合の「メーカー」会のような組織も会合もない。「無線本部」の購買部は「メーカー」のカタログを通じて、直接に個々の「メーカー」から「市販部品」を購入する。これは、外部の「メーカー」にとって参入しやすいことを意味する。また、本社工場の承認図部品に相当する部分を見ると、台湾松下電器では自社工場で本社のグループ内企業が提供する部品を内製している。最後に、貸与図部品を生産している多くの「一般協力工場」こそ、年間の交流会、年に1回の「協力工場大会」の企業間会議などによって長期継続的な関係を形成しようとする対象である。しかし、これらの協力工場の変動（出入り）は、本社の「協力会社」の場合に比べてより激しいという。

以上、ここまで見てきたように、本社茨木工場と九州松下電器そして台湾松下電器の各テレビ工場における生産方式は本社テレビ事業部との関係からみると決して同一なものではなかった。本社茨木工場ではグループ内子会社からの部品の支援もあり、本社（テレビ事業部）では部品をいっさい生産せず、ただ組立・開発に専念するだけであった。その他の2社ではそれぞれ自社工場の内部でテレビ部品を内製していた。これらの部品は、本社の場合の承認図に相当する部品であった。そのほかの貸与図に相当する部品は、これら2社は本社テ

テレビ事業部の指導を受けたり、自らの「協力会社」を組織していたのである。

III 松下電器産業テレビ事業部とグループ外企業との関係

1. テレビ事業部と「協力会社」との関係

次に本社テレビ事業部とグループ外の企業との関係を見よう。本社テレビ事業部は、テレビの専用部品を購買管理するに当たって、協力会社との間に36社を組織した「テレビ（事）協栄会」、および「メーカー」との間に関係12社を組織した「メーカー」会を持つ。それぞれの「会」は企業間会議としての組織である。ここでは、まず「協力会社」とテレビ事業部との関係について分析し、あわせてグループ内子会社との関連も分析する。ついで、「メーカー」会との関係について検討する。

松下電器産業は傘下の主要な協力会社を「協栄会」（1991年現在308社）として組織している。先の「テレビ（事）協栄会」の会員はこの内の協力会社36社である。まず、「協栄会」の全体について概観しておこう。

協栄会が組織されたのは1970年のことであった。もともと、個々の下請企業と松下電器産業との関わりは、個別の事業部単位の具体的な取引から開始された。しかし、高度経済成長期を経て、これら「協力会社」（同社の定義によると「外注加工メーカー」）を組織化し、単なる一つの事業部との取引関係から他の事業部との関係をも持つように、全社的な「協力会社」の総合的組織を作ろうとする動きが生じた。この組織化は松下電器と「協力会社」との取引関係をスポット的なものから長期的・継続的なものに変質させてきた大きな契機であったと言える。また、「協栄会」が組織された70年代とは日本経済の高度成長の終局から新時代への移行期でもあり、家庭電器産業界においても下請会社の再編に向かった時期であった⁸⁾。以下、この「協栄会」の現在の組織および

8) 山本順一「家庭電機産業における下請け再編」『唯物史観』第16巻、1976、72-82ページ。また、「協栄会」の歴史については、松下電器・協栄会『20年のあゆみ』1991、下谷政弘「松下電器グループの共栄会社と協栄会」『中小企業季報』No. 3、1994、などを参照。

具体的な活動を紹介して、「テレビ（事）協栄会」の位置付け、部品調達に果たす機能などを明らかにしたい。

まず、現在の「協栄会」の組織を見ると、総会の下に理事会・三役会・事務局が設けられている。その下に、さらに「グループ協栄会」や各種部会などがある。これらの内、本社のテレビ本部など、各「本部」を単位として組織された「グループ協栄会」こそが「協栄会」活動の中心である。これは先にみたように、もともと事業部単位の集合組織であったことによるところが大きい。その他の「部会」は「グループ協栄会」の活動を支援する役割を担う。グループ協栄会としては「テレビグループ協栄会」など15グループが組織され、そのそれぞれが末端に事業部ごとの協力会社を組織しているのである。以下では、「テレビ（事）協栄会」の会員36社に対して行ったアンケートの結果（回答17社、ただし設問によって社数は異なる）によって簡単な分析を加える。

「協力会社」15社の内、9社は松下電器産業テレビ事業部に対する納入依存率は30%以下である。しかし、松下電器産業の全体に対する納入依存率で見ると、16社の内、納入依存率が30%以下の社数は6社に減る。また、100%の納入依存率の企業も2社となり、松下電器産業全体に対する納入依存率は相対的に高くなる。また、納入先数の回答結果によれば、16社の内、7社が11-30社の納入先をもっており、これは、納入先数の複数化を示している。また、受注量の変動予測については「不変」という回答が半数を占めている。これは、安定した取引内容を示している。最後に、納入単価については、17社のうち16社が取引事業部との「話し合いによる」と答え、さらに、この16社のうち7社は「中間値」（事業部による言い値と協力会社による言い値との）であり、別の7社は「松下電器に近い」と回答している。これは、納入単価決定における松下電器テレビ事業部の優位な立場を示している。残りの2社は「部品により異なる」と回答しており、自社しか生産していない半製品であれば交渉に有利な立場に立つ。また、注意すべきは、「松下電器が納入単価を決める」と回答した1社は100%を松下電器に収めていた。これら17社はすべて従業員1000人以下

の企業であるが、松下電器のほかに、他の家電メーカー（東芝、キャノン）の加工サービスをも担当している場合もある。現在の納入先と1970年の納入先を比較してみると、納入先の安定性のあることが確認できる。つまり、17社のうち、7社は現在と1970年の納入先が「変わらなかった」。残りの10社は、「取引先の拡大」、「自社事業の拡大」などの原因で、納入先を増加させたとの回答であった。しかし、特に松下電器への納入依存率が、他社よりも高い共通点を持っていることは言うまでもない。これにより、納入先数をふやしながらも長期的取引関係を保持していることが分かる。また、これら17社とも、納入先からの役員派遣・資本参加も一切なく、いわゆる「独立性」を保っていることも記しておかねばならない。

2. テレビ事業部と「メーカー」会との関係

前にもふれたように、テレビ事業部は一般の電子部品を、グループ内の松下電子部品・松下電子工業2社とグループ外の「メーカー」12社から購入する。ここでは、まず、「メーカー」が生産している製品の性質を見たのち、さらに、テレビ事業部と「メーカー」会との関係、両者間の協定、会議の内容などについて見る。

テレビ事業部はこれら12社からいわゆる「市販部品」を購入するが、それらの中心は主に先端技術を伴う半導体である。半導体の日進月歩の発展は、生産ラインの絶えざる更新を必要とするため、松下電器はグループとして子会社に生産させる一方、これを外部「メーカー」にも依存し、それら「メーカー」との密接な関係（株式の持ち合い）・保証（新半導体についてある数量を購入）する政策をとっている。具体的には、テレビ事業部に対してテレビの専用部品を供給する「メーカー」との間に「映友会」という半年1回の取引会議がある。この会議ではテレビに应用される電子部品の新製品、合理化内容、今後の取引条件、および各社への購入割当比率について討論する。

以上見てきた松下電器産業、グループ内子会社である九州松下、さらに「テ

テレビ（事）協栄会」の17社、「メーカー」12社、などのそれぞれの資本金と創業年を比較一覧してみると次のようなことがわかる。すなわち、創業年も早く、資本金も巨大な一番上位の「集合」には、松下電器や「メーカー」の日本電気、三菱電機などが入る。中位の「集合」には、「メーカー」である村田製作所、ロームなど大手電子部品メーカーが登場する。また、松下電器のグループ内企業である九州松下電器、松下寿電子工業などもこの「集合」に入る。さらに下位の「集合」は、もっぱら「テレビ（事）協栄会」の会員のための「集合」である。つまり、「協栄会」会員企業のほとんどは創業年が1955年から70年のいわゆる高度経済成長期であって全般的に遅く、また、資本金もはるかに小さい。このように、松下電器テレビ事業部のテレビ生産に関わる諸「企業」を並べ直してみると、松下電器を中核として、全体として一つの生産分業体系を形成していることがわかる。つまり、一番上位の「集合」には、テレビを完成品として販売している寡占家電メーカーが並ぶ。中位の「集合」には、それぞれの電子部品を「市販部品」として生産している「メーカー」とそれらとも競争関係にある「グループ企業」が登場する。そして一番下位の「集合」には、「カスタム部品」などを生産する数多くの「協力会社」が群生しているのである。

3. 承認図部品と貸与図部品

さて、最後に、以上見てきた内容を浅沼萬里氏の部品およびサプライヤーの分類スキームを援用して再考察してみよう。浅沼氏は、周知のように中核企業とサプライヤーの間の技術的分担関係に着目して、「部品およびサプライヤーの分類」のスキームを導き出した⁹⁾。このスキームには「承認図」および「貸与図」部品という概念が使われている。「承認図部品」とは、アSEMBラーが提示した仕様に応じてサプライヤーが作成し、アSEMBラーの承認を受けた図面によって作られる部品である。「貸与図部品」とは、アSEMBラーが作成し、

9) 同スキームについては、前掲、浅沼萬里「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—関係の諸類型とサプライヤーの発展を促すメカニズム—」69ページ、参照。

サプライヤーに貸与される図面によって作られる部品である。それぞれの内部にまた、いくつかの細分類があるが、ここでは割愛する。

以上の分類スキームを援用して、本社茨木工場におけるテレビ部品の構成を整理したのが図5である。1台のテレビの部品構成は、「市販部品」が20%、「カスタム部品」では80%を占めている¹⁰⁾。以下、同図を右からみていくと、まず「市販部品」のほとんどは、先に述べてきたように、グループ外の独立企業12社の「メーカー」から購入する。同部品の購入金額に占める比率は15%である。次に、「カスタム部品」については、サプライヤーの技術参与の多少により、承認図部品と貸与図部品の区分ができる。そのうち、承認図部品のほとんどは、グループ内企業である松下電子部品、松下電子工業から調達される。この2社だけで部品の購入金額全体の60%を占めている。最後に、同図の一番左の貸与図部品は「テレビ（事）協栄会」の会員から調達する。この36社のほとんどは貸与図の部品を生産しているが、先に見たように、「協力会社」の内のいくつかはテレビ事業部の要求に応じて自ら図面を作ったり、自主的に部品の提案を行うものもある。すなわち、承認図部品を生産する場合もある。

図5 茨木工場におけるテレビ部品の構成および企業間関係

カスタム部品		市販部品 20%
貸与図 25%	承認図 55%	
キャビネット サブアセンブリー プラスチック部品 リモコン	スイッチ・ブラウン管 トランス・偏向ヨーク・チューナー 電線・コード	コンデンサー 半導体 抵抗
協力会社36社	グループ内企業2社	メーカー12社
購入金額の25%	60%	15%
1カ月1回会議	2カ月1回	半年1回
依存率は各社の技術力により異なる	事業部により生産・販売の統制	独立企業

出所：前掲、扉丹、20ページ、図2-1の「テレビ部品の構成」を参考に、聞き取りにより作成。

10) 前掲、扉丹、20ページ、図2-1を参照。

次にテレビ事業部とそれぞれの「企業」との関係を見よう。まず、主に「市販部品」を供給する「メーカー」との企業間関係を見る。浅沼氏によると「市販部品」の定義は、「買手企業は売手の提供するカタログの中から選んで購入する」となっている。しかし、これまで見てきたテレビ事業部の場合は、市販部品のサプライヤーである「メーカー」12社との間に半年1回の「メーカー」会という企業全体レベルの企業間組織を作っている。つまり、単に「市販部品」を購入する関係においてさえ、継続的な企業間組織が作られていることに注目すべきである。いわんや、「買手の提示する仕様に応じられる部品」たる「カスタム部品」の企業間組織は一層親密である。また、承認図部品のほとんどは、主に松下電子部品および松下電子工業2社から提供されていた¹¹⁾。この2社はグループ内企業であり、開発にかかわる生産機密上の重要部品もここで生産できたのである。また、この2社は少量の「市販部品」も生産していた。これは、先にも述べたように、需要の多い「市販部品」をグループ内で生産させ、好況・不況時におけるバッファーとして役立っている。この2社との企業間組織は、企業全体のレベルで2ヵ月1回の「合同会議」、あるいは「グループ会議」などである¹²⁾。

最後に、貸与図部品および一部の承認図部品を提供するサプライヤーである「協力会社」を見る。先に見たように、これらの「協力会社」は「協栄会」の会員として組織されている。「協栄会」は年間の活動のほかに、1ヵ月1回の「テレビ(事)協栄会」で取引条件を検討する。それぞれ各社の技術力の違いによって松下電器に対する納入依存率は違ってくる。

図5で明らかにしたように、同表の右の方にいくほど、その企業の持つ技術力は高くなる。したがってまた、テレビ事業部との年間会議の開催頻度は少なくなることがわかる。また、購入金額の比率でみると、グループ内企業2社の

11) 前掲、浅沼氏の自動車についての実証研究によると、部品の内製率は家電産業よりも低いと言える。これは、この二つ産業の部品点数・内製コストの差であろうか、それとも、「企業グループ」概念を欠いた分析であったからであろうか。

12) 前掲、下谷「事業部制と分社制」、109ページ、参照。

60%が一番大きな比率を占めている。松下電器産業はこのグループ内2子会社に対して販売・生産にわたって全体的に統制する「権限」を持っている。反面、グループ外の12社の「メーカー」に対しては、いうまでもなく何ら干渉する「権限」を持っていない。また、36社の協力会社に対しては、松下電器に関わる生産の要求は「テレビ（事）協栄会」を通じて具体的に交渉される。このように、茨木工場の部品の調達方式を見ることによって、グループ内企業こそが生産過程のうちの一番重要な部品を生産していることが分かった。これは、当然なことのように思われる。しかし、注意すべきなのは、現代の「企業」が実際には「企業グループ」として活動しているという事実認識であった。したがって、部品の供給関係においても、単なる「サプライヤーとアSEMBラー」という二分関係としてみるのではなく、そこにグループ内企業と外部企業という視角をも同時に導入しなければならない、ということであった¹³⁾。このことによって初めて、実際の部品供給をめぐる企業間関係の実態がより具体的に考察しうるようになると思われる。

結 語

本論文は、現代の「企業」が実際には数多くの子会社を傘下に擁する「企業グループ」として存在していることを念頭に置きながら、「グループ」の親会社内のテレビ工場と子会社のテレビ工場との生産方式について比較検討してきた。このうち、松下電器産業の本社にあるテレビ工場では、テレビの組み立てに必要とされるすべての部品はテレビ事業部を通じて、グループ内の子会社およびグループ外企業から調達されていた。本社のテレビ工場はテレビ生産とともに主としてテレビの開発にも専念していたのである。また、本社テレビ事業部はグループ内子会社のテレビ事業部に対しても、直接的な「権限」を有していた。このように、松下グループでは各生産事業部によって、直接的に、当該製品をめぐる「グループ」全体の生産配分・資源調達を管理していたのである。

13) 前掲、下谷『日本の系列と企業グループ』、第7章、参照。

このことは、それぞれのグループ内国内子会社にとって、本社「事業部」の「権限」の方が子会社という「企業」の枠組よりも優先されていることを意味しているという点において興味深い。すなわち、テレビを完成品として生産している子会社たる九州松下電器や台湾松下電器など、また、テレビの部品を生産している松下電子部品・松下電子工業の2社、および「メーカー」会、「協栄会」などの数多くの企業（あるいは「会」）は、本社テレビ事業部の介在を通じてこうした「企業間関係」に組み込まれていたのである。この「企業間関係」のうち、部品の供給関係について見れば、松下電子部品・松下電子工業は本社のテレビ事業部に部品を提供するようなタテの関係だけにあるのではなく、テレビ事業部を通じて、同じグループに属する子会社たる九州松下・松下寿などとも取引関係を結んでいた。このように、テレビ生産に関して結ばれる錯綜した「企業間関係」は基本的には本社テレビ事業部の介在によって管理・統括されていたのである。

これまでの「企業間関係」に関する研究は、冒頭でもふれたように、分析に際して「企業グループ」としての視点を欠いてきたために、単に「親会社（アセンブラー）」と「サプライヤー」とに二分する分析にとどまっていたのである。しかし、実際には、「サプライヤー」と言われてきた企業群は、さらに、「グループ内企業（子会社）」と「グループ外企業（協力会社およびメーカー）」とに二分して両者の区分を明らかにすべきであった。本論文で検討してきたように、「本社」に属する「グループ内企業」である子会社と、「協力会社」あるいは「メーカー」とでは、「本社」との取引関係も微妙に異なっていたのである。それは、子会社が親会社とともに一個の「企業グループ」を形成し一体的に運営されているという、今日の「企業」の構造的側面から生じてきたものでもあった。こうした今日の「企業」の構造的側面を念頭に置いた分析を行うことによってこそ、現在の日本企業が親会社の事業部を通じて、傘下の関係会社や下請企業などをどのように管理・統括しているかの実態の一端を明らかしうると考えられる。